

# Der Weg in die regulatorische Komfortzone

Unternehmensberatungen als Vermittler zwischen Regulierern und Regulierten: Für Unternehmensberatungen wie BearingPoint zählen sowohl Regulatoren wie Aufsichtsbehörden und Zentralbanken als auch regulierte Institutionen wie Banken und Versicherer zum Kundenstamm. Hieraus ergibt sich ein Rund-um-Blick auf die Finanzmarktregulierung sowie ein Verständnis für die verschiedenen Interessen.

**B**eratungsunternehmen sind geradezu prädestiniert für eine Vermittlerrolle zwischen Regulierern und Regulierten. Und diese ist dringend notwendig, denn die Fronten sind häufig verhärtet. Im Idealfall soll mit möglichst wenig Aufwand möglichst viel erreicht werden. Der Weg zu einer effizienten und nachhaltigen Zusammenarbeit, von dem beide Seiten maßgeblich profitieren würden, muss aber noch gefunden werden. Ansatzmöglichkeiten gibt es viele und ein unabhängiger Blick von außen kann dabei helfen. Ob als politischer Sparringspartner für Behörden oder regulatorische Pufferzone der Finanzbranche – mithilfe von Vermittlung ließen sich nicht nur Frust- und Konfliktpotenzial minimieren, sondern auch Ressourcen und Kosten einsparen. Reportingmaßnahmen als Selbstzweck nutzen letztlich weder den jeweiligen Parteien noch der Gesellschaft.

Der Regulierungshype in der Finanzbranche hat in der letzten Zeit keineswegs abgenommen. Immer wieder kommen neue gesetzliche Vorgaben auf Institutionen wie Banken und Versicherer zu. Die damit verbundene Zielsetzung, durch eine verbesserte Überwachung der Märkte mehr Transparenz zu schaffen, ist grundsätzlich auch nicht schlecht, um das verlorene Vertrauen in die Branche zurückzuholen. Zumal die Regulierungsmaßnahmen bereits erste Erfolge erzielen konnten: So haben die Kreditinstitute in Deutschland ihr Eigenkapital in den vergangenen Jahren stetig erhöht und stehen heute deutlich besser da als in der Vergangenheit. Hinzu kommt, dass auch der überwiegende Teil der Finanzwirtschaft selbst verhindern möchte, dass sich die begangenen Fehler wiederholen. Aber das Ziel ist noch lange nicht erreicht – jetzt heißt es sowohl für Regulierer als auch für Regulierte, aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen. Es muss ein gemeinsamer Konsens gefunden und das Gelernte für die Zukunft nutzbar gemacht werden.

Eine immer neue Flut an Regulierungsmaßnahmen ohne Anknüpfung an bereits bestehende Prozesse führt lediglich zu einer Lähmung und damit zu einer neuen Schwachstelle des Systems. Um dies zu verhindern, müssen alle Beteiligten ihre Hausaufgaben machen – sowohl Regulierte als auch Regulierer – und gemeinsam an der Verbesserung des Systems arbeiten.

Wenn sich die Unternehmen mit den Regularien entsprechend frühzeitig auseinandersetzen und effiziente Lösungen implementieren, ergibt sich daraus ein klarer Wettbewerbsvorteil. Die kontinuierliche und tiefgreifende Beschäftigung mit dem Regulierungsgeschehen bringt letztlich auch mehr Transparenz in die eigenen internen Prozesse und deckt Optimierungspotenziale auf. Unliebsame Überraschungen können frühzeitig ausgemacht und Freiraum für andere Geschäftsbereiche und benötigte Ressourcen geschaffen werden.

Auch den Behörden ist mittlerweile bewusst, dass die Banken und ihre Kunden einen großen Anteil an den Kosten der Regulierung tragen. Sie versuchen zunehmend, den Verwaltungsaufwand und die damit verbundene Belastung so gering wie möglich zu halten. Hierfür sind sie jedoch auf das konstruktive Feedback der Banken angewiesen, um die gesetzlichen Bestimmungen bei Bedarf entsprechend anzupassen und in eine für die Banken umsetzbarere Richtung zu lenken. Die kooperative Zusammenarbeit ist an dieser Stelle also immanent, um Optimierungen dort anzustoßen, wo sie auch wirklich benötigt werden.

## Im Spannungsfeld der Interessengruppen

Der Handlungsdruck für die Finanzinstitute ist nicht zu unterschätzen: Einige machen es vor und setzen die Regularien bereits zeitnah um. Dies erhöht den Druck auf die übrigen Marktteilnehmer, die unter Umständen nicht über die gleichen Mittel und Ressourcen zur schnellen Umsetzung verfügen. Ein wei-

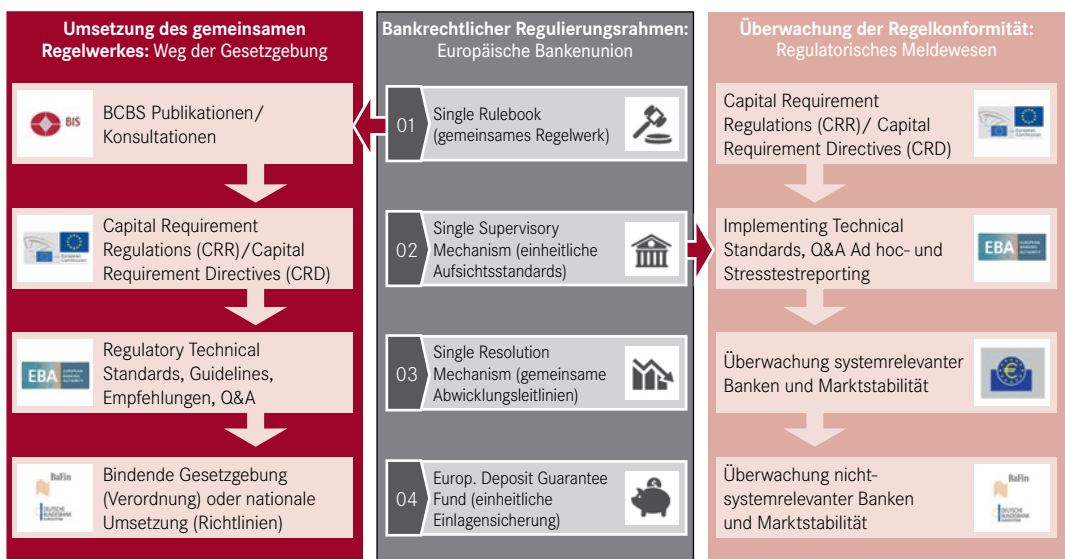
terer enormer Treiber ist das Misstrauen innerhalb der Gesellschaft. Die Rückgewinnung des Vertrauens auf Kundenseite zählt zu den wichtigsten Zielen der Institute. Hinzu kommen die drei europäischen Regulatorien EBA, EIOPA und ESMA und inzwischen auch die Europäische Zentralbank mit dem einheitlichen europäischen Bankenaufsichtsmechanismus, die von den Instituten ganz erhebliche Anstrengungen fordern, um die Finanzindustrie wieder in zukunftsfähige Bahnen zu lenken. Dies ist aufgrund der Komplexität für viele der Institute alleine kaum zu stemmen. Vor allem die internen Unternehmensstrukturen müssen auf allen Ebenen überprüft, das Silodenken der einzelnen Bereiche muss aufgebrochen und eine ganzheitliche Regulationsstrategie entwickelt werden. Letztendlich werden dadurch ganze Geschäftsmodelle auf die Probe gestellt. Zur Beschaffung der hierfür benötigten technischen Infrastruktur ergeben sich hohe Investitionen in Hard- und Software, die damit ihren Beitrag zu stetig steigenden Kosten für Banken und Versicherungen leisten. Auch wenn sich die Behörden dieser Kosten bewusst sind und nach der ersten Regulationsflut bereits versuchen, den Aufwand zu minimieren, belaufen sich die finanziellen Aufwendungen der Finanzinstitute auf mehrere Milliarden Euro jährlich. Diese sehen sich oft mit Ad-hoc-Anfragen der Aufseher oder Meldewesenanforderungen zu Basel III, FATCA, AQR, Solvency II oder MiFID kon-

frontiert, was sie neben den finanziellen auch vor erhebliche organisatorische Probleme stellt. Häufig sind die neuen Anforderungen kaum planbar und werfen völlig neue Fragestellungen auf, die nicht selten bereichsübergreifend oder sogar auf Konzernebene beantwortet werden müssen. Um Synergien herzustellen und dadurch maßgeblich Kosten einsparen zu können, beginnt eine Ära der neuen, noch engeren Zusammenarbeit sowohl zwischen den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen der Institute als auch mit den Regulierern selbst.

### Digitalisierung als Regulierungstreiber und Erfolgsfaktor

Dabei spielt die Digitalisierung des Meldewesens trotz der finanziellen Belastungen eine ganz entscheidende Rolle: Durch integrierte IT-Tools lassen sich die Datenmengen um ein Vielfaches besser steuern und auswerten. Demnach wird ein großer Anteil der kommenden Investitionen dadurch entstehen, dass die Institute eine flexiblere und leistungsfähigere IT-Architektur aufbauen müssen. Laut einer aktuellen Studie von BearingPoint zu den Auswirkungen der Regulierungsflut auf Versicherungen sehen jedoch 85 Prozent der Befragten in der Datenbereitstellung und ihrer Detailtiefe die größten Herausforderungen für ihre Finanz- und Risiko-Architektur. Weitere Optimierungsansätze werden im Bewertungsprozess gesehen. Erschwert

### Überblick zur europäischen Regulierung mit Detailsicht auf den bankaufsichtsrechtlichen Gesetzesrahmen und den regulatorischen Überwachungsprozess



wird die übergreifende Zusammenarbeit zusätzlich vor allem durch die vielen unterschiedlichen und stark veralteten Reportingtools und IT-Systeme. Deren Leistungsfähigkeit sowie eine bereichsübergreifende Datenbasis werden zukünftig der Ausgangspunkt für viele Wettbewerbsvorteile sein. Eine ausgereifte Integration von IT-Tools und ein entsprechendes Projektmanagement tragen maßgeblich zur Vereinfachung und Standardisierung der Prozesse bei und werden langfristig sowohl bei Regulierten als auch bei Regulierern enorme Kosten sparen.

Um diese Entwicklung aktiv zu fördern, tragen Beratungshäuser wie BearingPoint zur Digitalisierung des Meldewesens bei und bringen die Erfahrungen aus dem Berateralltag in Prozesse, IT-Architekturen und Softwareanwendungen ein. Europaweit nutzen über 1000 meldepflichtige Institute Softwareprodukte und Services von BearingPoint, um an Regulatoren zu berichten. Darüber hinaus arbeitet das Beratungshaus aktiv in internationalen Gremien wie dem XBRL International mit, um die Abläufe zu vereinfachen und die regulatorischen Maßnahmen für alle Seiten voranzutreiben. XBRL International ist eine Non-Profit-Organisation, in der über 600 Unternehmen und Behörden weltweit zusammenarbeiten, um die digitale Metasprache XBRL im Bereich der Finanzberichterstattung weiterzuentwickeln. Diese Art von übergreifender Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Behörden ist der richtige Weg, um den Ärger, der auf beiden Seiten im Rahmen der Regulierungsflut aufgenommen sind, zu minimieren.

---

#### Die 5 größten Regulierungsfehler auf beiden Seiten

- 1) Komplexität der Umsetzung zu unterschätzen
  - 2) Fehlen einer Regulierungsstrategie sowie von nachhaltigen Prozessen zur internen Verankerung
  - 3) Die Ambition, das Rad jedes Mal neu zu erfinden
  - 4) Reports ohne Wirkung verpuffen zu lassen
  - 5) Effizienzgewinne nicht abzudecken
- 

#### Als Vermittler zwischen den Fronten – Die Rolle von Beratungsunternehmen

Unternehmensberatungen sollten die Chance der Vermittlerrolle ergreifen und die damit verbundene Verantwortung innerhalb des Regulierungsprozesses im Finanzsektor ernst nehmen. Aufgrund der neutralen Position der Berater lassen sich Intensität, Transparenz und Anwendbarkeit von Regularien besser beurteilen, wodurch sich in Absprache mit allen Beteiligten das optimale Ausmaß an Regulierung definieren lässt.

Auf Seiten der Regulierten können externe Dienstleister vor allem dabei unterstützen, die Regulierungsanforderungen fristgerecht zu erfüllen und die Datenbasis des Meldewesens über die bloße Datenübermittlung hinaus zu nutzen. Weitere Vermittlungsansätze ergeben sich zum Beispiel bei den Fragen- und Antworten-Katalogen, die an die EBA gesendet werden müssen, oder bei Rückfragen an die Bundesbank. BearingPoint empfiehlt den Kunden in diesen Fällen, proaktiv tätig zu werden und die Regulierer selbst zu kontaktieren, wenn es um die Auslegung bestimmter Meldewesenanforderungen oder die Frage nach der Sinnhaftigkeit bestimmter Validierungsregeln geht.

Auch wenn damit die ersten Schritte getan sind, bereitet der Regulierungsmarathon seit der Finanzkrise vielen in der Branche weiter große Sorgen. Sollte sich die Entwicklung in diesem Tempo fortsetzen, drohen laut der Betroffenen langfristig auch Konsequenzen auf die Realwirtschaft. Viele befürchten, dass sie die Zeche für Fehler zahlen müssen, die andere begangen haben, und mahnen an, dass der Bankensektor seine Dienstleistungsfunktion für die Industrie nur dann effizient erfüllen kann, wenn das Umfeld stimmt. Es muss also durch zielführende Vermittlung ein Ausgleich zwischen den Interessen von Regulierern und Regulierten geschaffen werden. BearingPoint bietet in diesem Prozess mit Meldewesenprodukten wie ABACUS/DaVinci und ABACUS/TR für Banken und Finanzdienstleister, ABACUS/Solvency II für Versicherungen oder auch ABACUS/Regulator für Zentralbanken und Aufsichtsbehörden solide Standardsoftware zur Erfüllungen regulatorischer Anforderungen der EBA, EIOPA oder ESMA. Daraus entsteht ein enger Kontakt mit beiden Seiten, um den Erfahrungsaustausch zwischen den Gruppen anzuregen.

Auf der anderen Seite sind auch die Regulierer mit der Flut an eingehenden Daten zum Teil überfordert, da ihnen häufig die Ressourcen fehlen. Berater bieten hier das notwendige Know-how, um die Datenflut zu validieren, zu visualisieren und zu analysieren sowie deren Auswertung zu erleichtern. Mit entsprechendem Projektmanagement können so auch die Regulierer die Daten des Meldewesens zur Weiterentwicklung nutzen. Beispiele sind Risk Dashboards, die einen schnellen Überblick über Solvenz und Liquidität einzelner Institute und gesamter Systeme bieten können. Darüber hinaus fungieren die Berater als Pufferzone zwischen den Fronten und geben kritische Rückmeldungen an die Regulierer weiter. Das dient natürlich auch dem Selbstzweck, da die von den Beratern entwickelten Softwareprodukte den Vorgaben im Meldewesen entsprechen und regelmäßig angepasst werden

müssen. So steht auch BearingPoint in einem regen Austausch mit zahlreichen Regulierungs- und Aufsichtsbehörden in ganz Europa. Die Behörden spielen ihrerseits als Schnittstelle zur Politik eine ganz entscheidende Rolle: Der Gesetzgebungsprozess neuer Anforderungen ließe sich durch die Weitergabe von Umsetzungsproblemen von vorneherein beeinflussen und zukünftige Vorgaben entsprechend durch Alternativvorschläge verbessern. Vorschriften, die nicht den entsprechenden Nutzen bringen oder durch die unzumutbare Kosten für Institute entstehen, gilt es auszumerzen. Gerade durch die Komplexität des Meldewesens ist es besonders wichtig, dass die Aufsichtsbehörden flexibel und kooperativ agieren, um mit den Banken als Partner gemeinsam die Ziele der Gesetzgebung zu erreichen. Unternehmensberatungen können hierbei als Sparringspartner fungieren und die Kritik für beide Seiten zielführend adressieren.

### Fazit und Ausblick

Letztlich gilt es, den Blick auf die großen Zusammenhänge zu richten und sich nicht in Detailfragen zu einzelnen Maßnahmen zu verstricken. Die Vorgaben und neuen gesetzlichen Regularien sollten risikobasiert sein. Das heißt, die Gesetzgebung sollte sich nicht auf Einzelfälle mit besonderer Aufmerksamkeit konzentrieren, sondern vorrangig darauf, Strategien und Verfahren für die Bereiche zu entwickeln, in denen das Gefahrenpotenzial am höchsten ist. So wichtig die Abschreckung und Ermittlung von Missbrauch innerhalb des Finanzsystems auch ist, die Maßnahmen sollten nicht gleichzeitig neue Innovationen und Entwicklungen verhindern. Das wäre eine unzumutbare Belastung für Finanzinstitute sowie deren Kunden und zudem eine echte Gefahr für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Finanzwirtschaft. Allerdings können international tätige Institute mithilfe der Harmonisierung innerhalb der EU und der damit einhergehenden Standardisierung mittelfristig auch ganz klar Kosten reduzieren – sofern sie die Regulierungsvorgaben zeitnah und effizient umsetzen. ■

---

### Die Autoren



**Marcel Nickler** ist Vorsitzender der Geschäftsführung der BearingPoint GmbH und Leiter der Region Deutschland, Österreich und Schweiz.



**Dr. Maciej Piechocki** ist Partner bei BearingPoint und verantwortet das Beratungsfeld Regulatorische Wertschöpfungskette.